



## Mehr als Karriere und dicker Dienstwagen

Der berufliche Aufstieg ist in den meisten Unternehmen nur über Führungspositionen zu haben. Die nötigen Kenntnisse und Werkzeuge kann man sich aneignen. Wer führen will, muss aber auch bereit sein, Verantwortung für Menschen zu übernehmen und das wollen oder können nicht alle.

»Nein«, sagt Isabell Krone, »führen kann nicht jeder.« Die 42-Jährige ist bei Teleatlas verantwortlich für die Führungskräfte-Entwicklung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Personalleiterin hat in den letzten 15 Jahren immer wieder erlebt, dass Menschen beinahe zwangsläufig zu Führungskräften wurden, ohne über die aus ihrer Sicht elementare Voraussetzung zu verfügen: »Den Willen zur Führung.« Die Tatsache, dass Aufstieg in vielen Unternehmen automatisch über Führungspositionen führt, hält sie für fatal, denn auf diese Weise fänden immer wieder Kandidaten den Weg auch in hohe Positionen, die eigentlich nicht dazu geeignet seien. Der Wunsch nach »Karriere und dickem Dienstwagen«, ist nach Krone zwar weit verbreitet, doch hält sie ihn für eine denkbar ungeeignete Motivation. »Ohne den Willen, Verantwortung für andere Menschen zu übernehmen, kann man nicht führen«, sagt sie klipp und klar. Aber sich mit den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeitern auseinander zu setzen, dazu seien gerade ehrgeizige Aufstiegskandidaten oft nicht bereit. »Viele verwechseln Führungswillen mit Leistungswillen«, hat sie beobachtet. Natürlich seien Fachkenntnisse und der Wille, besser zu sein als an-

dere, wichtige Fähigkeiten, aber eben nicht alles.

Mit Menschen umzugehen, verlange auch die Fähigkeit, mit Gefühlen umzugehen, und damit seien nach ihrer Beobachtung manche Führungskräfte oft überfordert. »Gefühle werden im Unternehmensalltag als unberechenbar und störend wahrgenommen«, weiß Krone und erlebt manchmal Führungskräfte verschiedenster Unternehmen, »die regelrecht Angst vor ihren Mitarbeitern haben.« Insgesamt ist sie der Meinung, dass Unternehmen höchste Anforderungen an Führungskräfte stellen sollten: »Nur wer Vorbild ist in seinem Arbeits- und Entscheidungsverhalten, verdient die Bezeichnung Führungskraft im wörtlichen Sinne.«

Als Personalentwicklerin weiß sie zwar, dass die nötigen Instrumente wie etwa Ge-

sprächstechniken, Feedbackregeln, Delegation und Information erlernt werden können, sieht ihren Möglichkeiten aber Grenzen gesetzt. Voraussetzung sei eben auch hier der Wille: »Viele sind der Meinung, Führen ist etwas, das man einfach kann.« Den Grund für diese irriige Annahme vermutet sie in der Tatsache, dass die meisten Menschen Führung passiv erlebt und daraus ein Idealbild entwickelt haben. So sieht sie immer wieder, dass junge Führungskräfte den Fehler machen, einen patriarchalischen Führungsstil zu imitieren, »der aber natürlich nicht zu ihnen passt.« Der Führungsstil muss aus ihrer Sicht zur Führungskraft, der Situation und den Menschen passen. »Während in der Produktion vielleicht mehr Direktive gefordert ist, wird im Changemanagement eher ein gleichberechtigtes Miteinander erwartet.« Auch



**»Viele Menschen verwechseln Führungswillen mit Leistungswillen, aber ohne den Willen, Verantwortung für andere Menschen zu übernehmen, kann man nicht führen.«**

Isabell Krone, Director Human Resources, Tele Atlas Deutschland GmbH, Harsum, [isabell.krone@teleatlas.com](mailto:isabell.krone@teleatlas.com)

# Schwerpunkt: Führung

den Versuch mancher Frauen, einen eher männlichen Führungsstil zu kopieren, hält sie für wenig authentisch.

Insgesamt hat sie erfahren, dass die Bereitschaft, zusätzliches Führungswissen zu erwerben, mit steigender Betriebszugehörigkeit sinkt, oft sogar erst unter Leidensdruck möglich wird. Von den Personalern sei dann Sensibilität gefordert, um der Führungskraft zu signalisieren: »Ich bin für dich da«, ohne dass diese einen Gesichtsverlust erleide. Unerlässlich für gute Personalarbeit – aber leider nicht immer vorhanden – sei heute in jedem Fall das Wissen über die Bedürfnisse der Führungskräfte. Daher hält es Isabell Krone für »sehr hilfreich, wenn nicht gar nötig«, dass der Personaler selbst Erfahrung als Führungskraft hat.

## Eine neue Perspektive

Wie sinnvoll ein Wechsel zwischen Management- und Personalaufgaben sein kann, das hat auch Bernhard Balle erlebt. Der 47-Jährige hat bei der Robert Bosch GmbH zunächst in der Organisationsentwicklung gearbeitet, anschließend eine Abteilung mit 14 Mitarbeitern übernommen und wechselte, nach weiteren Stationen im Veränderungsmanagement, vor vier Monaten erneut ins Personalwesen. »Als Führungskraft habe ich mich von der Personalabteilung manchmal ziemlich allein gelassen gefühlt«, sagt er. So habe diese beispielsweise nicht zugestimmt, als er eine aus seiner Sicht für Führungsaufgaben geeignete Frau fördern wollte. Für Balle eine unangenehme Erfahrung, auch wenn sich seine Einschätzung später bestätigt hat und die Betreffende später Abteilungsleiterin wurde. Schließlich sei es Sache der Personaler, die Karrierepfade der Mitarbeiter an die Unternehmensstrategie anzupassen: »Als Führungskraft kann ich nicht wissen, wo im Unternehmen freie Stellen zu besetzen sind und welche Kompetenzen gebraucht werden.«

Für elementar wichtig hält Balle die Ausrichtung aller Bereiche an die strategischen Unternehmensziele. Die Grundlagen für dieses ganzheitliche Verständnis stam-

men aus seiner Zeit der Organisationsentwicklung, wo er an den Basics heutiger Standards, wie das bei Bosch für Führungskräfte obligatorische Leadership-Development-Programm, mitgewirkt hat. Strategische Ausrichtung war ihm deshalb auch nach seinem Wechsel in die Führungsrolle ein Anliegen: »Man muss für ein Zukunftsbild der Abteilung sorgen.« Initiativen der Geschäftsleitung laufen aus seiner Sicht Gefahr, für viele Mitarbeiter eher unverständlich zu bleiben, umso wichtiger sei daher die Führungskraft, um zu vermitteln, »wie sich solche Initiativen konkret für den eigenen Bereich umsetzen lassen.« Auch das theoretische Wissen, das er beim Design von Seminaren und Rollenspielen erworben hatte, konnte er nutzen. Als er mit 38 Jahren das erste Mal in der Führungsrolle war, benötigte er anders als Kollegen keine Fortbildung mehr, da er bestimmte

delegieren. Heute ist Balle froh, dass sich seine Mitarbeiter getraut haben, ihm sein Verhalten rückzumelden, aber er erinnert sich, dass es für ihn damals nicht ganz leicht war, manche Dinge anzunehmen. »Interesse am Menschen und die Bereitschaft immer wieder Neues zu lernen«, das sind aus seiner Sicht die wichtigsten Voraussetzungen für Führungsaufgaben. Wobei man, wie er meint, mit dem Üben nicht früh genug anfangen kann: »Die Erfahrungen als jugendlicher Gruppenleiter in der Pfarrei helfen mir bis heute.«

## Begabung ist gut, Wille ist gerechter

Auch bei Helmut F. Schreiner wurden die Grundlagen seines Führungsverständnisses schon sehr früh gelegt. Gerade mal ein Jahr war er alt, als seine Eltern 1951 in der Garage ihres Münchner Einfamilienhauses ein



### »Eine Führungskraft muss für ein klares Zukunftsbild der Abteilung sorgen«

Bernhard Balle, Koordinator Kompetenzmanagement, Geschäftsbereich Diesel Systems, Bosch GmbH, Stuttgart, [bernhard.balle@de.bosch.com](mailto:bernhard.balle@de.bosch.com)

Grundlagen wie »Verantwortung abgeben, klare Ziele setzen und diese auch einfordern« bereits als wichtig erkannt hatte. Andere Aspekte der neuen Verantwortung sind ihm hingegen erst über das Feedback seiner Mitarbeiter klar geworden: »Man möchte gerne locker sein, aber man muss die Menschen beurteilen und das ist keine symmetrische Beziehung.« Auch die Wirkung seiner Worte hatte er zunächst unterschätzt: »Unter Kollegen kann man ruhig mal sagen: du bist aber ganz schön naiv, als Vorgesetzter hat so eine Äußerung eine Wertung.« Erstaunt war er auch über die Rückmeldung: »Machen Sie doch mal interessante Sachen, sonst können wir ja gar nichts von Ihnen lernen.« Er hatte stets Wert darauf gelegt, nicht nur unangenehme Aufgaben an seine Mitarbeiter zu

Unternehmen gründeten. Schon als Steppke hat er dort mit seiner älteren Schwester Siegelmarken geprägt und Aufkleber gedruckt. »Innovation war damals überlebenswichtig und hieß konkret aus alten Teilen eine Papierschneidmaschine zu bauen oder auf einer Einfarbdruckmaschine mehrfarbige Etiketten zu drucken.« Für den Eigner der heutigen Schreiner-Group mit 500 Mitarbeitern und 80 Millionen Umsatz sind die vier Unternehmenswerte »Innovation, Qualität, Leistungskraft und Freude« daher gewachsener Unternehmensalltag. Führen ist für den heute 66-Jährigen Hauptaufgabe im Unternehmen. »Wenn jemand die Leistungen von nur fünf Mitarbeitern um jeweils 10 Prozent steigert, dann hat er schon eine Verbesserung von 50 Prozent bewirkt.« Entscheidend ist für Schreiner dabei, wie jemand

Stuttgarter zeitung bei W&A

## Fehlbesetzungen sind teuer

»Führen kann nicht jeder«, sagt auch Inge Gebel. Die studierte Sozialwissenschaftlerin, Psychologin und Therapeutin arbeitet in der Führungskräfte-Entwicklung in einem großen Unternehmen in der Schweiz und meint damit vor allem Menschen mit einer bestimmten Persönlichkeitsstörung. Immer wieder trifft sie bei ihrer Arbeit auf Führungskräfte, denen trotz wiederholter Schulungen jegliche Fähigkeit zur Selbstreflexion fehlt. Als Grund vermutet sie eine Störung im Wahrnehmungsbereich. »Ich-syntone« ist der Fachausdruck dafür, wenn Menschen über »keine Trennschärfe zwischen innerem Erleben und Realität verfügen«. Solche Menschen sind nach Erfahrung der Psychologin »streng genommen nicht zu sozialem Lernen fähig und damit auch resistent gegenüber jeglichen Coaching-Maßnahmen«. Persönlichkeitsstörung ist ein hartes Wort, das weiß Gebel und respektiert daher den Wunsch ihres Arbeitgebers, in diesem Zusammenhang nicht genannt zu werden. Trotzdem werde ihr von der Unternehmensleitung immer wieder großes Interesse an dem Thema bescheinigt. Auf bis zu zehn Prozent schätzt Gebel den Anteil von solchen »Ich-syntonen« in Führungsetagen. Aus ihrer Sicht eine enorme betriebliche Wertzerstörung: »Untersuchungen zeigen, dass die Folgen einer Fehlbesetzung über fünf Jahre nachzuweisen sind.« Für besonders schwierig hält sie es dabei, »dass die Störung meist erst auf höchster Führungsebene erkannt wird.« Der Grund: »Menschen, bei denen Affekt und Selbstbild eins sind, entwickeln in der Regel einen enormen Drive und ziehen andere Menschen schnell in ihren Bann«. Dazu komme, dass diese Menschen in der Regel über »hohe kognitive Fähigkeiten verfügen, fachlich brillant sind und sich in ihrem Verhalten bestätigt fühlen, je höher sie steigen«.



**»Den gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte sind nur Menschen mit einer gesunden Persönlichkeitsstruktur gewachsen, Personaler sollten lernen, auf dementsprechende Störungen zu achten.«**

Inge Gebel, Psychologin und Therapeutin, sowie in der Führungskräfteentwicklung eines großen Schweizer Unternehmens tätig, info@ig-management-performance.de.

### Kritikfähigkeit ist eine Grundlage für Führungskräfte

Der Störung auf die Spur ist Gebel gekommen, weil sich trotz wiederholten Coachings der Führungskräfte die Klagen von Mitarbeitern häuften. Für die Psychologin ganz logisch: »Während andere Menschen bei Kritik und Konflikten in der

Lage sind, nach der ersten Enttäuschung nach Kompromissen auf der sachlichen Ebene zu suchen, sind Menschen mit ich-syntoner Wahrnehmung genau zu diesem Sprung nicht fähig und erleben jede Kritik als enorme Irritation«. Gebels Erkenntnisse zu diesem Thema sind für den betriebswirtschaftlichen Sektor neu und bisher noch unveröffentlicht. Auch andere Veröffentlichungen sind ihr dazu nicht bekannt. Dafür vermutet sie im Kern zwei Gründe:

1. Führungskräfte benötigten heute sehr viel komplexere Fähigkeiten für die Steuerung von Systemen anstelle des früher üblichen direktiven Führungsstils, für den auch »Ich-syntone« sehr wohl geeignet seien.
  2. Das Wissen um Persönlichkeitsstörungen sei eher im klinischen Bereich angesiedelt und im unternehmerischen Umfeld eher selten.
- Gebel sieht Personalleiter dringend gefordert, bei Führungskräften auf eine gesunde Persönlichkeitsstruktur zu achten. Personen mit ich-syntoner Wahrnehmung seien in der Regel nicht fähig, Lösungen interaktiv und interpersonell umzusetzen. Gebel formuliert daher ganz klar: »Für Führungspositionen sind solche Menschen nicht geeignet.« Das bedeute nun aber keinesfalls, dass Menschen mit ich-syntoner Wahrnehmung gekündigt werden müssen. Sie seien sogar oft sehr wertvoll für das Unternehmen, aber eben nur für die Fachkarriere geeignet. Und noch etwas stellt Gebel klar: »Die Diagnose kann nur ein Fachmann stellen«. Durchaus empfehlen würde sie Personalleitern aber eine Zusatzausbildung, die die Grundlagen der anerkannten psychologischen Verfahren vermittelt. Gebel ist nach ihren Angaben derzeit in Gesprächen mit einem »in Fachkreisen angesehenen Wissenschaftler«, um für Personalabteilungen ein Tool zur Früherkennung der Symptome zu entwickeln.

mit Menschen umgeht, denn »jeder Mitarbeiter verdient eine gute Führungskraft«. Der Unternehmer legt daher Wert auf die Rekrutierung und Förderung von Führungskräften im Sinne seiner Werte. »Wenn einer zum Beispiel mit dem Wert Freude nichts anfangen kann, dann nutzt ihm bei uns die beste Fachkompetenz nichts.« Er sieht seine Aufgabe darin, »dahinter zu kommen, welche Moral ein Mensch hat.« Der Sinn, den ein Mensch seinem Leben gibt, prägt nach seiner Ansicht »all sein Handeln«. Diesen Sinn müsse die Führungskraft auch an die Mitarbeiter vermitteln. »Menschen beschäftigen und ausbilden, gute Produkte machen, Steuern zu zahlen, das alles ist sinnvoll.« Schreiner achtet bei Auswahlgesprächen auch darauf »wie jemand über die Natur oder über Gott denkt.« Wobei er Religiosität im Sinne von Demut versteht und dem Bestreben »seine Zeit zu nutzen und mit seinen Talenten richtig umzugehen.«

Über solche Voraussetzungen hinaus glaubt er, dass man sehr viel lernen kann, was ihn freut: »Es macht die Dinge gerechter, dass einer, der will und dann konsequent sein Ziel verfolgt, besser werden kann als einer, der begabt ist.« Förderung beginnt in der Schreiner Group daher schon bei den Auszubildenden, 31 sind es derzeit und

»bisher wurden immer alle übernommen«. Bei neuen Mitarbeitern wird bereits zum Zeitpunkt der Einstellung der Schulungsbedarf ermittelt. Diese erhalten für die erste Zeit einen persönlichen Ansprech-

partner und durchlaufen einen Weiterbildungsprozess mit bis zu 35 (Pflicht-)Schulungen in einem Zeitraum von drei Jahren. 2000 Fortbildungstage haben seine Mitarbeiter beispielsweise 2003 in der Schreiner-Akademie wahrgenommen. Dieses Engagement brachte dem Unternehmen in den Jahren 2002 und 2003 den ersten Platz im Bereich Personalentwicklung bei der Untersuchung Top Job, welche jährlich die Güte des Personalmanagements mittelständischer Unternehmen überprüft. 2004 vergab die Jury sogar den begehrten Titel »Arbeitgeber des Jahres« an die Schreiner-Group.



**»Menschen kann man nur über sinnvolle Ziele mitnehmen. Entscheidend ist daher, was für ein Sinn und welche Moral hinter dem Handeln einer Führungskraft steht.«**

Helmut F. Schreiner, Geschäftsführender Gesellschafter der Schreiner Group GmbH & Co. KG in Oberschleißheim bei München, schreiner@schreiner-group.de.

ten ihm aber auch überraschende Erkenntnisse. Vermutete er doch Kommunikation als eine seiner größten Stärken, umso größer war daher seine Verblüffung, als seine Mitarbeiter ihm spiegelten, »dass ein Gespräch nicht nur aus Reden besteht.« Wie wertvoll dieser Hinweis für ihn war, konnte er allerdings erst erkennen, als sich seine Verblüffung gelöst hatte und »heute übe ich mich darin, mehr zu fragen«.

**Autorin**

**Ina Köhler,**

freie Journalistin, Berlin

**BRZ-HR**



**BRZ-HR<sup>®</sup>**

**PAISY-Entgeltabrechnung auf Basis SQL**

BRZ-HR<sup>®</sup>, das Herzstück aller BRZ-Module, bietet durch die Kombination von webbasierter Oberfläche und relationaler SQL-Datenbank seit über 4 Jahren die modernste und komfortabelste PAISY-Entgeltabrechnung am Markt. Über eine elegante Integration an die Office-Welt, dem Datenaustausch mit anderen Webanwendungen sowie die Einbindung praxisbezogener Links erhalten Sie ein Arbeitsportal auf höchstem Niveau. Wahlweise können Sie BRZ-HR<sup>®</sup> offline oder online nutzen.

Überzeugen Sie sich selbst – fragen Sie nach unserer Online-Demo-Version!

**Besuchen Sie uns auf der CeBIT, 09.-15. März 2006, Halle 6, Stand: E 06!**



b | r | z

[www.brz.ag](http://www.brz.ag)

0421 / 20152-0